

MESTRADO EM GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Dissertação

KEYLA ALANA BARROS AMANTE DA ROSA

Impacto da liderança emocionalmente inteligente numa equipa de projetos de
uma instituição financeira

KEYLA AMANTE DA ROSA

OUTUBRO 2019

MESTRADO EM GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Dissertação

KEYLA ALANA BARROS AMANTE DA ROSA

Impacto da liderança emocionalmente inteligente numa equipa de projetos de
uma instituição financeira

KEYLA AMANTE DA ROSA

ORIENTAÇÃO:
MESTRE FERNANDO TORRE

OUTUBRO 2019

AGRADECIMENTOS

O presente estudo foi realizado com um grande apoio e incentivo de pessoas que estiveram sempre comigo nesses dois últimos anos.

Em primeiro lugar, ao Prof. Fernando Torre, pela sua orientação, disponibilidade e ajuda sobretudo, mas também às partilhas e trocas de ideias durante esta fase.

Ao Prof. Dr. Mário Romão, que foi meu primeiro orientador, Professor de mestrado e grande amigo durante o meu percurso.

À minha mãe pela educação proporcionada até hoje e pelo incentivo em todas as etapas da minha vida. Agradeço profundamente todo o apoio e ajuda na elaboração deste estudo.

Aos meus irmãos, Eva, Djena, Suzy e Aguinaldo por sempre terem acreditado em mim, e acima de tudo pelos seus exemplos de força e coragem.

Vou ter sempre uma dívida para com as minhas grandes amigas que me ajudaram durante os meus momentos de ansiedade e aflição, Inara e Heliana.

Agradeço em especial a uma pessoa que esteve comigo desde o primeiro dia, mostrando-se incansável, dando apoio moral e auxiliando-me na elaboração deste estudo, ao Gabriel o meu eterno amor.

Não posso deixar de agradecer ao meu Pai, que se tornou uma luz para mim e que, mesmo longe, conseguiu proporcionar-me este mestrado.

RESUMO

A inteligência emocional é definida como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as nossas emoções. Para o contexto organizacional da gestão de projetos, vários autores têm apontado para a sua importância, uma vez que os projetos são executados por pessoas e, para se ter sucesso, é necessário o trabalho em equipa, sendo que a atividade de gestor de projeto exige capacidades suficientes de liderança para controlar os impulsos e gerir de forma eficaz

Neste estudo procurou-se a resposta para a questão: Qual o impacto de uma liderança emocionalmente inteligente numa equipa de projeto de uma instituição financeira. Através de questionários e entrevistas, respondidos por 15 colaboradores e 3 líderes de um Banco, concluiu-se que os gestores possuem inteligência emocional e que isso impacta positivamente nas relações com os colaboradores, mas que precisam de aprimorar o trabalho em equipa.

De acordo com as autoavaliações de inteligência emocional do Mersino, feitas aos líderes nota-se uma discrepância da perceção com a realidade. Os líderes percecionam ter mais inteligência emocional do que na verdade tem.

Sumariamente, de uma forma geral, os líderes apresentaram características de inteligência emocional inferior aos dos colaboradores, sendo que os líderes que apresentaram pontos mais baixos da inteligência emocional são aqueles cujos colaboradores sentem mais dificuldade a nível de comunicação e atenção despendida.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência emocional, liderança, gestão de projetos, emoções.

ABSTRACT

Emotional intelligence is defined as the ability to recognize our feelings and those of others, to motivate ourselves and to manage our emotions well. For the organizational context of project management, several authors have pointed to its importance, since projects are executed by people and, to be successful, teamwork is required, and the project manager activity requires sufficient leadership skills to control impulses and manage effectively.

This study sought the answer to the question: What is the impact of emotionally intelligent leadership on a project team at a financial institution? Through questionnaires and interviews, answered by 15 employees and 3 leaders of a Bank, it was concluded that managers have emotional intelligence and that this has a positive impact on relationships with employees, but they need to improve teamwork.

According to Mersino's self-assessments of leaders, there is a discrepancy between perception and reality. Leaders perceive to have more emotional intelligence than they actually have.

Briefly speaking, the leaders presented lower emotional intelligence characteristics than the employees, and the leaders with the lowest emotional intelligence points are those whose employees have more difficulty in communicating and taking attention.

KEY-WORDS: Emotional intelligence, leadership, project management, emotions.

ABREVIATURAS E SIGLAS

GP- Gestor de projetos

EI- Emocionalmente inteligente

IE- Inteligência emocional

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO.....	i
ABSTRACT	1
ÍNDICE DE FIGURAS.....	3
ÍNDICE DE TABELAS.....	4
1. Introdução.....	6
1.1. Enquadramento do tema	6
1.2. Questões e objetivos de investigação.....	7
1.3. Estrutura do relatório	7
2. Revisão de Literatura	8
2.1. Inteligência emocional.....	8
1.1. Modelo de Goleman	9
1.2. Modelo de Bar-on	10
1.3. Modelo de Mayer e Salovey.....	13
1.4. Comparação entre os modelos de IE	14
2.2. Liderança.....	16
2.3. Liderança organizacional.....	18
2.4. Gestão de projetos e emoções.....	21
3. Metodologia	24
3.1. Medidas.....	24
3.2. Caracterização da Amostra.....	25
3.3. Caracterização da Organização	27
4. Análise dos dados e Discussão	27
4.1. Apresentação e discussão de resultados	27
5. CONCLUSÕES.....	37
5.1. Contributos da investigação	38
5.2. Limitações da investigação	39
5.3. Sugestões de investigação futura	39
Referências bibliográficas	40
ANEXOS.....	46
1.1. Respostas extraídas das entrevistas aos colaboradores e aos líderes	46
1.2. Guião da Entrevista.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:Organigrama Gabinete Gestão de Projeto	27
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela i: Inteligência Emocional e competências pessoais	10
Tabela iii: Áreas de aptidões e competências propostos por Bar-On	11
Tabela iv: Modelo de Inteligência Social e Emocional de Bar-On	12
Tabela v: Comparação entre os modelos de IE	14
Tabela vi: Características de Líderes	16
Tabela vii: Interpretação de resultados de autoavaliação proposto por Mersino	25
Tabela viii: Caracterização dos entrevistados	26
Tabela ix: Resultados referentes a primeira questão: “Em que medida um líder emocionalmente inteligente apoia o desenvolvimento dos membros de uma equipa de projeto?”	29
Tabela x: Resultados da segunda questão “Em que medida um líder emocionalmente inteligente é um facilitador do processo comunicacional de uma equipa de projeto?”	30
Tabela xi: Resultados da terceira questão “De que modo um líder inteligente gere uma situação de conflito no interior da sua equipa de projeto?”	31
Tabela xii: Resultados da quarta questão “Que benefícios perceciona para o “trabalho em equipa” quando a equipa de projeto é liderada por um gestor de projeto emocionalmente inteligente?”. Parte 1	32
Tabela xiii: Resultados da quarta questão “Que benefícios perceciona para o “trabalho em equipa” quando a equipa de projeto é liderada por um gestor de projeto emocionalmente inteligente?”. Parte 2	33
Tabela xiv: Autoavaliação da inteligência emocional dos colaboradores da equipa A	34
Tabela xv: Resultado Autoavaliação IE Líder A	34
Tabela xvi: Autoavaliação da inteligência emocional dos colaboradores da equipa B	35
Tabela xvii: Resultado Autoavaliação IE Líder B	35
Tabela xviii: Autoavaliação da inteligência emocional dos colaboradores da equipa C4	35
Tabela xix: Resultado Autoavaliação IE Líder C	36
Tabela xx: Género dos colaboradores	46
Tabela xxi: Faixa etária dos colaboradores	46
Tabela xxii: Antiguidade na empresa dos colaboradores	46
Tabela xxiii: Formação académica dos colaboradores	46
Tabela xxiv: Caracterização dos Líderes	47
Tabela xxv: Respostas dos colaboradores sobre a IE e o nível de IE dos líderes	47
Tabela xxvi: Respostas dos colaboradores: “Em que medida o líder da sua equipa o apoia no seu desenvolvimento pessoal e profissional?”	48
Tabela xxvii: Respostas dos colaboradores: “Em que medida o líder da sua equipa facilita o processo comunicacional?”	49
Tabela xxviii: Respostas dos colaboradores: “De que modo o líder da sua equipa gere as situações de conflito no interior da sua equipa?”	50
Tabela xxix: Respostas dos colaboradores: “No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI (Inteligência Emocional)?”	51
Tabela xxx: Respostas dos colaboradores: “O que faz o seu líder para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?”	52

Tabela xxxi: Respostas dos Líderes sobre a definição de inteligência emocional, e o nível de inteligência emocional.	53
Tabela xxxii: Respostas dos Líderes sobre o nível de IE segundo percepção dos colaboradores.....	53
Tabela xxxiii: Respostas dos Líderes: “Em que medida, enquanto líder apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da sua equipa?”	54
Tabela xxxiv: Respostas dos Líderes: “Em que medida, enquanto líder, facilita o processo comunicacional da sua equipa?”	54
Tabela xxxv: Respostas dos Líderes: “De que modo, enquanto líder, gere as situações de conflito no interior da sua equipa?”	55
Tabela xxxvi: Respostas dos Líderes: “No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI?”	55
Tabela xxxvii: Respostas dos Líderes: “O que faz para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?”	56

1. Introdução

1.1. Enquadramento do tema

Nos últimos anos da evolução da atividade empresarial houve a necessidade de considerar várias questões que possibilitassem a identificação de melhores métodos laborais de acordo com a qualidade dos resultados alcançados. Atualmente, em consequência destas crescentes preocupações, existe um foco claro da atividade das empresas na conquista de vantagens competitivas dentro do mercado e a gestão de projetos surge como uma ferramenta para este sucesso das organizações, sobretudo por via de um melhoramento da eficiência operacional. (Grant & Pennypacker, 2006).

Neste âmbito, as reações emocionais tornam-se um fator importante para a obtenção de sucesso, dado que o papel e o valor das emoções em um ambiente de trabalho são muito importantes. Além de competências técnicas, um gestor de projeto tem de possuir excelentes habilidades intrapessoais e interpessoais. (Silva, 2018).

Para poder gerir bem estas emoções é necessário possuir inteligência emocional que, para Goleman (1995), é um dos fatores para o bom desempenho no ambiente profissional.

Este tema tem suscitado interesse de vários autores (Mayer et al, 1990; Goleman et al. 2002) porque acreditam que pessoas com uma melhor gestão das próprias emoções são aquelas que provavelmente são mais bem-sucedidas no mercado de trabalho e apresentam uma melhor qualidade de vida.

Para Goleman (2002), as qualidades tradicionais de um líder como inteligência, determinação e visão são importantes, mas insuficientes. Os líderes eficazes são distinguidos por um alto grau de inteligência emocional, que inclui autoconhecimento, autorregulação, motivação, empatia e habilidade social.

Este trabalho visa identificar de que maneira a liderança, com ajuda da inteligência emocional, pode influenciar a eficácia do líder de uma equipa de projetos numa instituição financeira. O estudo cingiu-se a três equipas de projeto da instituição, tendo por objetivo perceber o nível de inteligência emocional do líder e dos colaboradores e ainda compreender e analisar as competências relacionadas com a inteligência emocional.

1.2. Questões e objetivos de investigação

As questões para as quais se procurou encontrar uma explicação com este estudo e que serviram de linha orientadora são:

1. Em que medida um líder emocionalmente inteligente apoia o desenvolvimento dos membros de uma equipa de projeto?
2. Em que medida um líder emocionalmente inteligente é um facilitador do processo comunicacional de uma equipa de projeto?
3. De que modo um líder emocionalmente inteligente gere uma situação de conflito no interior da sua equipa de projeto?
4. Que benefícios percebe para o “trabalho em equipa” quando a equipa de projeto é liderada por um gestor de projeto emocionalmente inteligente?

Os objetivos específicos são:

- a) Investigar o nível de inteligência emocional do líder e dos colaboradores;
- b) Estabelecer uma relação entre um líder emocionalmente inteligente e a satisfação dos colaboradores
- c) Apontar os benefícios para a liderança obtidos com o uso adequado das competências da inteligência emocional.
- d) Investigar o processo comunicacional de uma equipa perante líderes e colaboradores emocionalmente inteligentes.

1.3. Estrutura do relatório

Será apresentada uma primeira abordagem na revisão da literatura, através da qual este estudo se iniciou, procurando sempre delimitar e justificar a importância do tópico de investigação - Os efeitos da inteligência emocional na liderança de gestão de projetos.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão de literatura sobre os temas deste estudo. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia de investigação, a amostragem e as ferramentas usadas na recolha de dados. No quarto capítulo apresentam-se os resultados. Por fim, no quinto capítulo, detalhamos as conclusões do estudo.

Após as referências bibliográficas, incluem-se em anexo o guião das entrevistas e as respostas dos inquiridos.

2. Revisão de Literatura

2.1. Inteligência emocional

Os estudos no âmbito da Inteligência Emocional surgiram devido às pesquisas realizadas em diversas áreas, nomeadamente a cognição, a emoção, a inteligência social, pessoal e prática, assim como da área da neurobiologia (Mayer et al. 2000). Os autores Salovey e Mayer (1990) definiram inteligência emocional (IE) como uma inteligência que envolve a nossa habilidade para controlar as emoções, as nossas e as dos outros, a capacidade de distinguir as emoções e usar essa informação para conduzir pensamentos e ações.

A IE compreende a avaliação, expressão verbal e não verbal das emoções, a regularização das nossas emoções e a dos outros e, também, o uso do conteúdo emocional na resolução de problemas. A IE descreve a competência para avaliar e exprimir emoções e usá-las para fins motivacionais, assim como para tomar decisões (Bueno & Primi, 2003).

A IE integra, então, uma forma de inteligência que concilia as emoções com o pensamento, a habilidade de identificar as nossas emoções e as dos outros, por forma a conseguirmos orientar com eficácia as nossas emoções nas relações que criamos. Também se trata da competência para apreender, perceber e manifestar emoções para consentir e criar emoções em nós próprios e nos outros (Mayer et al. 2000).

Para Gardner (1995) o conceito de inteligência emocional apresenta estreita semelhança com conceitos como, “inteligência inter e intrapessoal”, que os descreve deste modo como “....A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade (...) de perceber distinções entre os outros; em especial, (...) estudos de animo, temperamentos, motivações e intenções (...)”. A inteligência intrapessoal refere-se a aspetos internos de uma pessoa: o acesso ao sentimento da própria vida, à gama das próprias emoções (...)”

Os modelos de inteligência emocional

1.1. Modelo de Goleman

A análise da inteligência emocional e das suas respectivas competências foi evoluindo ao longo dos tempos e foi sendo simplificada. Numa primeira versão foi apresentado um modelo de IE com cinco domínios, passando posteriormente para quatro – autoconsciência, autodomínio, consciência social e gestão das relações. Além disso de 25 competências, passou-se para 18 (Goleman, 1995).

Estudos recentes sobre o cérebro e as emoções esclarecem a base neurológica das competências. Estes conhecimentos possibilitaram a descrição da dinâmica do fenómeno de modo mais completo, ao mesmo tempo que proporcionou linhas de orientação prática para desenvolver capacidades. É importante salientar que, de acordo com este modelo, as competências de IE não são aptidões inatas, mas sim adquiridas (Goleman, 1995).

Assim, neste modelo, temos como domínios da inteligência emocional e competências associadas os seguintes que se apresentam na tabela abaixo.

Tabela i: Inteligência Emocional e competências pessoais

Competências Pessoais	Autoconsciência	Autogestão
	<u>Autoconsciência emocional</u> – ser capaz de ler as suas próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos; <u>Autoavaliação</u> – conhecer as suas próprias forças e os seus próprios limites; <u>Autoconfiança</u> – boa noção do seu próprio valor e das suas próprias capacidades.	<u>Autodomínio emocional</u> – manter debaixo de controlo os impulsos e as emoções destrutivas; <u>Transparência</u> – mostrar honestidade e integridade; Capacidade de adaptação – flexibilidade que permite a adaptação a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades; <u>Capacidade de realização</u> – energia para melhorar o desempenho por forma a satisfazer padrões pessoais e de excelência; <u>Capacidade de iniciativa</u> – estar pronto para agir e aproveitar oportunidades; <u>Otimismo</u> – ver o lado positivo dos acontecimentos.
Competências Sociais	Consciência Social	Gestão das Relações
	<u>Empatia</u> – apreender as emoções dos outros, compreender o ponto de vista deles e estar ativamente interessado nas questões que os preocupam; <u>Consciência organizacional</u> – captar as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização; <u>Espírito de serviço</u> – reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes	<u>Liderança inspiradora</u> – utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas; <u>Influência</u> – dominar um conjunto de táticas de persuasão; Capacidade para desenvolver os outros – desenvolver as capacidades dos outros dando feedback e orientação; Catalisador de mudança – iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos; <u>Gestão de conflitos</u> – resolver desacordos e disputas; <u>Criar laços</u> – cultivar e manter redes de relações; <u>Espírito de equipa e colaboração</u> – cooperação e capacidade para gerar espírito de equipa.

Fonte: Goleman (1995)

1.2. Modelo de Bar-on

Tal como o Modelo de Goleman, o Modelo de Bar-On é um modelo misto pois articula capacidades mentais com outras características diferenciadas das aptidões mentais tais como a independência pessoal, autoestima e humor (Bar-On, 2005).

Bar-On define a IE como “uma intersecção de competências, capacidades, facilitadores sociais e emocionais que se relacionam entre si e que determinam o quanto nos compreendemos e expressamos, como compreendemos os outros, como nos relacionamos com eles e como lidamos com as exigências quotidianas” (Bar-On, 2005).

Bar-On (1997), dividiu a IE em cinco áreas de aptidões e competências:

Tabela ii: Áreas de aptidões e competências propostos por Bar-On

Aptidões	Descrição
Aptidões intrapessoais	-Avalia a autoidentificação geral do indivíduo, qualidades como autoconsciência emocional, a assertividade, autorrealização, independência emocional, autorrespeito e autoavaliação.
Aptidões interpessoais	-Qualidade dos relacionamentos sociais, empatia e responsabilidade social
Adaptabilidade	- Esta componente se refere à capacidade do indivíduo para avaliar corretamente a realidade e ajustar-se de maneira eficiente a novas situações, assim como a sua capacidade para criar soluções adequadas aos problemas do dia a dia.
Capacidade de controlar as emoções	-Capacidade do indivíduo para gerir os seus impulsos, stress e a capacidade para tolerar a pressão
Humor geral	-Felicidade e otimismo

Fonte: Bar-on, 1997

O modelo de Bar-On observa a aprendizagem da inteligência social e emocional, o que quer dizer que os programas educacionais poderão dar o seu contributo. Este modelo poderá, também, controlar e medir as mudanças ou alterações nesse nível de inteligência (Bar-On, 2000).

O contributo de Bar-On sobre a IE tem vindo a ser aplicado em vários contextos, tais como o estudo das diferenças entre a forma como pessoas de diferentes áreas lidam com o “stress” (Bar-On, 2005).

Tabela iii: Modelo de Inteligência Social e Emocional de Bar-On

Inteligência Social e Emocional	Escalas	Subescalas
	Competências Intrapessoais	Autoestima
		Autoconsciência Emocional
		Assertividade
		Autorrealização
	Competência Interpessoal	Empatia
		Responsabilidade Social
		Relações Interpessoais
	Gestão do Stress	Tolerância ao Stress
		Controlo de Impulsos
	Adaptabilidade	Realismo
		Flexibilidade
		Resolução de Problemas
	Humor em Geral	Otimismo
		Felicidade

Fonte: Bar-on, 2005

1.3. Modelo de Mayer e Salovey

Na visão de Mayer & Salovey, a IE é definida como uma inteligência padrão, operando através da cognição e das emoções. Estes autores criaram um modelo categorizado por níveis de complexidade crescente, pelo que vai do mais básico ao mais complexo, implicando que a aquisição de uma capacidade dependa da aquisição da capacidade anterior (Salovey & Mayer, 1990)

Relativamente aos ramos da IE, estes são desenvolvidos em função da idade e da maturidade cognitiva (Mayer et al. 2000):

1. O primeiro ramo – perceber as emoções – integra a primeira capacidade de um indivíduo emocionalmente inteligente. Sem este ramo não seria possível o indivíduo lidar com a mutabilidade de humor e compreender as emoções. Os indivíduos mais eficientes de perceber as suas emoções e a dos outros, são mais capazes a responder de forma acertada ao ambiente social e a criar uma rede de suporte social (Salovey et al. 2007).
2. O segundo ramo – facilitar o pensamento – permite ao indivíduo a capacidade de usar as emoções de forma a impor o sistema cognitivo a ver através de prismas diferentes, como por exemplo, modificar pontos de vistas descrentes para otimistas, estimulando o indivíduo a ter em conta variados pontos de vista, e naturalmente pensar, a respeito de um problema, mais profundamente e com mais criatividade (Bar-On & Parker, 2002).
3. O terceiro ramo – entender das emoções – envolve o entendimento do significado e raciocínio das emoções, sendo os sinais emocionais compreendidos em conjunto com as suas implicações interativas e temporais. As emoções são intrincadas, confusas, complexas e abrangem as suas próprias punições e recompensas (Bar-On & Parker, 2002).
4. O quarto ramo – gestão das emoções – diz respeito ao bom gestor das emoções, que deve ser flexível, considerando diversos caminhos emocionais e uma escolha entre eles, assim como, deve entender os progressos emocionais nas suas relações. Segundo Salovey e Caruso (2007), ser um indivíduo emocionalmente inteligente não indica conseguir permanecer num emprego ou ler muitos livros, mas sim, ser uma pessoa

que procede da forma que acha melhor, fundamentando-se em aspetos emocionais, espirituais, pragmáticos ou outros.

1.4. Comparação entre os modelos de IE

Tabela iv: Comparação entre os modelos de IE

Aptidões	Mistos	
Mayer & Salovey	Bar-On	Goleman
Definição geral de inteligência Emocional		
Capacidade para perceber e expressar emoções, assimilar as emoções no pensamento, compreender e relacionar com emoções e regular emoções em si próprio e nos outros.	Competências e facilitadores sociais e emocionais que determinam a eficácia com que nos expressamos e compreendemos, com que nos relacionamos e compreendemos os outros e lidamos com as exigências diárias	Capacidade para reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós próprios e nas nossas relações
Áreas de capacidade e exemplos específicos		
Perceção das emoções	Capacidade intrapessoais	Autoconsciência
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e expressar emoções sobre os próprios estados físicos, sentimentos e pensamentos - Identificar e expressar emoções sobre outros, trabalho artístico, linguagem, etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciência das emoções - Assertividade - Autoestima -Auto atualização -Independência 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciência emocional - Autoavaliação - Autoconfiança

Assimilação das emoções	Capacidade interpessoais	Autogestão
<ul style="list-style-type: none"> - As emoções atribuem prioridades ao pensamento de forma produtiva - As emoções geradas auxiliam o julgamento e a memória 	<ul style="list-style-type: none"> - Relações interpessoais - Responsabilidade social - Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrole - Confiança - Convencionalidade - Adaptabilidade - Orientação para resultados - Iniciativa
Compreensão das emoções	Escalas de adaptabilidade	Consciência Social
<ul style="list-style-type: none"> - Categorizar emoções - Compreender relações associadas com alterações de emoções 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução de problemas - Teste de realidade - Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Empatia - Orientação para o serviço - Consciência organizacional
Gestão das emoções	Escalas de gestão de stress	Gestão de relações
<ul style="list-style-type: none"> - Manter-se aberto às emoções - Monitorizar e regular emoções de modo reflexivo para promover crescimento e intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerância ao stress Controlo de impulsos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento dos outros - Influencia - Comunicação - Gestão de conflitos - Liderança - Catalisador de mudança - Construção de laços - Colaboração em equipa
	Humor Geral	
	<ul style="list-style-type: none"> - Felicidade - Otimismo 	

Fonte: Adaptado de Mayer, Salovey & Caruso (2000)

2.2. Liderança

Os líderes desempenham diferentes papéis no que concerne à manutenção ou mudança dentro da cultura organizacional, sendo estas as principais ideias a ter em conta (Trice & Beyer, 1991):

Manutenção: os principais desafios do líder centram-se em manter a cultura vigente viva, fortalecendo-a e conciliando os diversos interesses das diferentes subculturas, integrando-as.

Mudança: os principais desafios do líder estão na atração e união dos seus liderados ou em conciliar os elementos antigos da cultura com os elementos recentes. No primeiro caso, o líder vai utilizar as suas principais qualidades e também promover ritos de integração. No segundo caso, vai recorrer às suas qualidades pessoais e também promover ações de degradação, demitindo ou mudando os gestores.

O perfil do líder foi traçado por Boyett (1999) que sintetizou da seguinte maneira:

Tabela v: Características de Líderes

Características	Descrição
Visão Orientadora	Deve ter ideia clara do que quer fazer, profissional e pessoalmente, além de força para persistir durante adversidades, inclusive os fracassos.
Confiança	Saber conquistar a confiança das pessoas.
Respeito pelos seguidores	Ser líder dos líderes; ser pragmático para o seu núcleo e acreditar no que diz e faz.
Abertura para o novo	Estar em sintonia com a sua época. Não acompanhar as transformações e não aceitar as inovações é expor-se à obsolescência e à perda de liderança.
Postura de aprendiz	Ter disposição permanente para atualizar-se, querer aprender cada vez mais e sempre.
Visão de futuro	Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar, com uma clara visão de para onde quer ir e o que quer realizar.

Liderança de Equipas	Ter como referência básica o grupo, sua integração e coesão; buscar a sinergia. Não há líder sem uma equipe forte.
Iniciativa	Demonstrar capacidade de fazer as coisas acontecerem.
Negociação	Saber negociar é o instrumento fundamental do líder, para obter a participação e cooperação espontâneas.
Estímulo à Delegação	A delegação de autoridade é o grande instrumento de liderança para obter a coresponsabilidade e desenvolver os liderados por meio do exercício da decisão.
Avaliação de Desempenho	O líder deve manter sua equipe informada, inclusive e principalmente sobre o papel e o desempenho de cada integrante.
Postura Ética	Compromisso com o bem comum, com a qualidade e com os valores de uma política empresarial sadia são fatores essenciais para garantir a credibilidade do líder.
Postura Proactiva	Implica promover a inovação, o rejuvenescimento e a revitalização cultural, garantidores da perpetuidade da organização.

Fonte: Boyett, (1999)

Uma das principais funções de um líder é gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho a realizar, assim como cultivar um ambiente de cooperação e confiança. Nesta dissertação, a intenção é mostrar como a inteligência emocional torna os líderes capazes de cumprir essa importante função (Boyatzis et al. 2002). A IE é constituída por quatro domínios: a autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos. Os dois primeiros domínios relacionam-se com a forma como os indivíduos se entendem e se dirigem a si próprios. Já os últimos dois domínios dizem respeito ao modo correto como se identifica e se administra a emoção dos outros como se constrói relacionamentos interpessoais

e como se deve agir dentro dos mais complexos sistemas sociais (Goleman et al. 2001).

Estes domínios estão interligados, existindo uma relação dinâmica entre eles. De acordo com o Goleman (1995), a liderança emocionalmente inteligente tem como base a autoconsciência: os líderes não conseguem gerir as suas próprias emoções se não tiverem consciência delas; se as suas emoções estiverem descontroladas, a capacidade para gerir relações é prejudicada. A autoconsciência facilita a empatia e o autodomínio, então estes dois domínios, em conjunto, permitem uma gestão eficaz das relações.

A consciência social, principalmente a empatia, está na base de uma função primordial dos líderes – criar ressonância. Se o líder estiver sintonizado com os sentimentos dos outros, ele consegue acalmar receios; suavizar irritações e partilhar boa disposição. Além disso, a empatia permite ao líder partilhar os valores e as prioridades que podem guiar a ação do grupo. Assim, líderes sem empatia estão inconscientemente de-sintonizados e atuam de formas que causam reações negativas (Goleman, 1999).

Finalmente, se os líderes compreenderem as suas próprias visões, os seus próprios valores e as emoções do grupo, a aptidão para gerir relações pode catalisar a ressonância. Contudo, para guiar o tom emocional do grupo, é necessário que o líder tenha adquirido um conhecimento seguro da sua própria orientação e das suas prioridades – autoconsciência (Brandão, 2001).

As relações dinâmicas entre os 4 domínios da inteligência emocional têm importância prática, tornando-se ingredientes básicos de uma liderança eficaz.

2.3. Liderança organizacional

A noção de que a inteligência emocional é importante para o trabalho individual não é nova, contudo, começou-se a chegar à conclusão que também é fundamental para o sucesso das organizações. A inteligência emocional e a ressonância poderão estar assentes nos princípios normativos por que se regiam os grupos de primitivos – grupos nómadas formados por 50 a 100 pessoas unidas por laços estreitos e cuja sobrevivência dependia da capacidade de compreensão mútua e de cooperação (Messner, 2009).

Nas melhores organizações, os membros compartilham a visão sobre o seu ser coletivo, com a sensação de entendimento, compreensão e se sentirem bem uns com os outros.

Os líderes emocionalmente inteligentes têm a responsabilidade de criar este tipo de organizações, as organizações com ressonância. Este tipo de líderes envolve as pessoas na descoberta da verdade sobre si próprias e sobre a organização: reconhecem a verdade acerca do realmente se passa e ajudam as pessoas a identificar o que está mal e a apoiar-se nas forças da organização. Ao mesmo tempo, unem as pessoas em torno de um sonho sobre o que a organização poderia ser, mostrando assim novas formas das pessoas trabalharem em conjunto. Geram ressonância e asseguram que a ressonância seja sustentada ao longo de todo o sistema que regula os fluxos e refluxos das relações e do trabalho na organização (Goleman, 1995):

- Descobrir a realidade emocional (Russel & Stone, 2002):
 - i. Respeitar os valores do grupo e a integridade da organização: os líderes devem assegurar-se de que o centro sagrado – aquilo que todos consideram primordial – permanece intacto mesmo que a visão mude. O segundo desafio consiste em ver com clareza aquilo que deve mudar.
 - ii. Processo de reservar tempo para acalmar as pessoas e para as levar a falar sobre os sistemas e sobre a cultura é fundamental para o sucesso das transformações. Os líderes devem escutar com atenção o que as pessoas têm a dizer sobre a cultura e a realidade emocional da organização.
 - iii. Estratégia de partir da base para o topo: a ressonância só se desenvolve quando todos estão afinados pelo tom da mudança. Isto implica que se mobilizem todos os líderes (formais e informais) para conversas sobre o que está bem e o que está mal e sobre as vantagens que adviriam se a organização conseguisse avançar no sentido das coisas que funcionam bem. Despender tempo a conversar sobre estas questões é um meio de intervenção poderoso.
- Visualizar o ideal (Goleman, 1995):
 - i. Olhar para dentro: para que possam formular uma visão que obtenha ressonância junto das outras pessoas, os líderes têm de prestar atenção,

começando por se sintonizar com os seus próprios sentimentos e com os sentimentos dos outros. Os líderes têm de ser capazes de ver ao nível das emoções, para depois conceberem uma visão significativa com a qual as pessoas se identifiquem.

- ii. Visões arrebatadoras são as que tocam às pessoas, para conseguir dar sentido às abstrações, as pessoas têm que ver, sentir e tocar os valores e a visão da organização. Levar a que as pessoas se sintam alinhadas com uma visão que tenha significado para elas é crucial.
- iii. As pessoas primeiro e a estratégia depois: quando os líderes se centram nas pessoas criam-se laços emocionais que são propícios à ressonância e as pessoas seguem o respetivo líder tanto nos êxitos como nas dificuldades. Para que isso aconteça as pessoas têm de se relacionar umas com as outras sobre o trabalho que fazem.
 - Sustentar a inteligência emocional (Goleman, 1995):
 - i. Transformar a ação em visão: idealmente em todas as interações, os líderes atuam de forma coerente com os seus próprios valores e com os valores da organização que pretendem criar. Exercem a liderança através do aconselhamento, visão e democracia e têm respeito pelas pessoas que os rodeiam. Também é preciso transformar as estruturas organizacionais e as funções, mudar as normas de relacionamento, remodelar os sistemas e as expectativas de desempenho de acordo com a visão e fazer com que as tarefas que as pessoas executam se ajuste à missão da organização.
 - ii. Criar sistemas que apoiem práticas emocionalmente inteligentes: as pessoas são importantes, mas os sistemas, práticas e regras também. Através de sistemas de gestão de desempenhos e sistemas de remuneração e prémios podem ser um meio de sincronização com os resultados desejados.
 - iii. Gerir os mitos da liderança: os líderes têm grandes impactos sobre as emoções gerais das respetivas organizações, utilizando o poder da sua função podem criar mitos positivos com pequenos gestos e ações.

2.4. Gestão de projetos e emoções

Já foi referido no capítulo anterior que a inteligência emocional de um grupo exige as mesmas competências que são expressas por uma pessoa emocionalmente inteligente: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações. Estas competências aplicam-se tanto ao indivíduo como ao grupo como um todo. Os grupos com estados de espírito e necessidades, atuam de forma coletiva.

Tal como sucede com as pessoas, também nos grupos as competências de EI estão ligadas umas às outras. Por outras palavras, os membros do grupo, quando começam a utilizar a autoconsciência para se aperceberem dos estados de espírito e das necessidades do grupo, têm tendência para se relacionarem entre eles com empatia. O próprio fato de mostrarem empatia uns com os outros leva o grupo a criar e desenvolver normas positivas para gerir as relações do grupo com o exterior. Ao nível do grupo como um todo, a consciência social – especialmente a empatia – é a base sobre a qual a equipa constrói relações com o resto da organização (Wong, 2003).

A autoconsciência dos grupos expressa-se pela atenção que é prestada aos sentimentos compartilhados e às emoções das pessoas que constituem o grupo. Por outras palavras, os membros de equipas auto conscientes estão sintonizados com correntes emocionais que percorrem os indivíduos e o grupo como um todo. Gestos hábeis e simples de líderes dão grandes contributos para a redução de dissonância e para a criação de ressonância do que atos muito extravagantes (Humphreys, 2005).

Dado que as emoções são contagiosas, os membros dos grupos são influenciados pelos sentimentos dos outros, para o bem e para o mal. Se um grupo não for capaz de reconhecer os sentimentos feridos de um colega, pode vir a desencadear-se uma reação em cadeia de sentimentos negativos. Pelo contrário, se o grupo tiver aprendido a reconhecer os sentimentos e a enfrentá-los de forma eficaz, a perturbação de uma ou outra pessoa não consegue arrastar todo o grupo (Anderson, 2009).

Uma boa intervenção de um líder em situações em que membros do grupo estejam a causar dissonância e/ou sentimentos negativos pode influenciar o comportamento do grupo. Uma atitude de preocupação pelos outros transmite

uma sensação de confiança e pertença ao grupo, reforçando a missão comum – estamos todos no mesmo barco (Farling et al. 1999).

A autoconsciência do grupo tem capacidade para estabelecer normas que exprimem atenção para com os outros, tais como ouvir todas as opiniões – incluindo discordâncias isoladas – antes de tomar uma decisão. E tem a capacidade para perceber quando um dos membros tem dificuldades com uma tarefa, para lhe poder dar apoio (Farling et al. 1999).

É importante referir que para a gestão de projetos, se uma equipa for dirigida por um líder emocionalmente inteligente pode aprender a gerir-se a si própria, delegando tarefas tais como (Kirkpatrick, 1985):

- a) Nos fazermos voltar à ordem dos trabalhos se nos desviarmos;
- b) Facilitarmos os contributos dos membros da equipa;
- c) Fazermos perguntas sobre os procedimentos;
- d) Utilizarmos boas técnicas de discussão: ou acrescentar alguma coisa ao que já foi dito ou indicar claramente que se pretende mudar de assunto e perguntar se os outros estão de acordo.

De acordo com Goleman (1995) isto levanta uma questão importante a respeito da autogestão das equipas: as regras positivas só funcionam se o grupo as aplicar continuamente, isto é, a contínua maximização do potencial de interação emocionalmente inteligente e a gestão de expectativas positivas para todos os participantes. Ser explícito com as normas também ajuda a integrar rapidamente os novos membros do grupo.

Isto significa que quando os valores e as normas centrais estão claros, as reuniões correm bem mesmo que o líder esteja ausente – isto é especialmente importante para as situações em que os líderes trabalham com equipas virtuais espalhadas. Em grupos com autoconsciência e capacidade de autogestão, os membros intervêm espontaneamente para desencadear ou para reforçar normas ressonantes ou para chamar a atenção dos outros para a necessidade de cumprir normas. O papel de “advogado dos anjos”, isto é, sempre que alguém dá uma ideia nova, defender essa ideia, provoca que o pensamento inovador seja isolado das inevitáveis críticas e isso aumenta a probabilidade de sobrevivência das ideias

novas e frágeis, ajudando a proteger ideias novas e fazendo com que as pessoas sintam prazer em ser criativas, aumentando a ressonância no grupo.

A autogestão de um grupo é responsabilidade de todos. São necessários líderes fortes e emocionalmente inteligentes para que o grupo pratique efetivamente a autogestão, especialmente no caso de equipas que tenham pouca prática de lidar com emoções e hábitos. Quando estão claros os valores centrais e a missão do grupo e quando as regras de autogestão são explícitas e utilizadas continuamente, a eficiência da equipa aumenta impressionantemente, o mesmo acontecendo com a experiência pessoal dos membros do grupo. Torna-se gratificante fazer parte de uma equipa e esta emoção positiva dá energia e motivação para se poder atingir os objetivos do grupo (Abraham, 2005).

Outro ponto interessante para debater neste capítulo prende-se com a empatia entre equipas. Quando há cuidado com as relações com outras equipas da mesma organização, gera-se um sentimento positivo e de entreaajuda entre áreas diferentes da mesma organização, assim como um desejo de ajudar os outros a ter êxito. Estas relações mutuamente benéficas, com base na inteligência emocional, geram mais sucesso do que se cada equipa trabalhar para seu lado (Wong, 2003). As equipas emocionalmente inteligentes têm o equivalente coletivo da empatia individual, a qual é a base de todas as capacidades de relacionamento. São capacidades que permitem identificar os outros grupos chave da organização (e também fora da organização), contribuindo para o seu sucesso e estimulando continuamente as boas relações de trabalho entre grupos (Wong, 2003).

Ser empático a nível de grupo não é apenas ser simpático. É ter a capacidade para perceber as necessidades reais do sistema no seu conjunto e procurar satisfazê-las de forma a que todos os implicados tenham mais sucesso e se sintam satisfeitos com os resultados. Posturas pró-ativas de empatia aumentam a ressonância entre grupos de trabalho.

A empatia que se exerce para além das fronteiras internas da organização – entre equipas, por exemplo – é uma importante fonte de eficiência organizacional. Além disso, este tipo de empatia gera um ambiente emocional positivo ao nível de toda a organização, para além de criar emoções positivas nas próprias equipas (Russel & Stone, 2002)

3. Metodologia

A metodologia utilizada diz respeito ao método e à forma como foi conduzido o processo de investigação. Neste sentido, esta investigação se debruçou para uma pesquisa exploratória de forma a proporcionar uma maior familiaridade com o problema. Este tipo de pesquisa envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas a indivíduos com experiências praticas ao nível do problema em estudo. (Gil, 2007).

Ainda neste trabalho, optou-se por seguir uma metodologia de estudo de caso. Segundo Yin (2001), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos.

Segundo Yin (2001), há um critério de classificação da qual emergem seis tipos diferentes de estudos de caso:

- i. Únicos e exploratórios
- ii. Únicos e descritivos
- iii. Únicos e explanatórios
- iv. Múltiplos e exploratórios
- v. Múltiplos e descritivos
- vi. Múltiplos e explanatórios

O estudo exploratório tem como finalidade definir as questões ou hipóteses para uma investigação posterior, segundo Yin (2001), estes tipos de estudos são os mais notórios. E é neste sentido se decidiu seguir esta linha de metodologia.

3.1. Medidas

Na recolha de dados foram utilizadas duas técnicas, a entrevista semiestruturada e o questionário validado por Mersino.

Segue a descrição das técnicas utilizadas, bem como as motivações para a seleção das mesmas.

1. Entrevista semiestruturada

Para a realização deste trabalho, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas a 16 colaboradores de três equipas de projetos. Para a entrevista houve a

necessidade de um guião de entrevista preparado previamente para auxiliar a conversa entre o entrevistador e o entrevistado. (Anexo 1.2).

2. Questionário

O questionário utilizado foi desenhado com base nos estudos do Mersino 2013. Este mini questionário é constituído por 20 perguntas, onde pode responder SIM ou NÃO. A avaliação do questionário varia de acordo com o número de respostas sim ou não. Para poder interpretar os dados usa-se a seguinte tabela:

Tabela vi: Interpretação de resultados de autoavaliação proposto por Mersino

Pontos	Significado
17-20	Está fazendo bem o seu trabalho, faz parte da minoria dos gestores de projeto que entende a inteligência emocional.
13-16	Está fazendo bem os eu trabalho, mas poderia melhorar em algumas áreas chaves.
7-12	Tem algumas áreas fortes, mas também tem oportunidades para melhorar. Algum trabalho nesta área irá ajudá-lo a entregar os trabalhos de forma mais consistente.
1-6	Tem oportunidades significativas para melhorar a sua inteligência emocional. Um investimento nesta área vai lhe proporcionar uma boa recompensa em termos de resultado de projetos e sucesso na carreira.

Fonte: Mersino (2013)

Foi feita uma tradução do questionário original em inglês para português,

Os pontos são contados em relação à quantidade de “NÃO” que são dadas.

Utilizou-se este questionário porque foi baseado na estrutura do modelo de Goleman, adaptando-se a estrutura genérica para melhor atender as necessidades dos gestores de projetos (Mersino, 2013).

3.2. Caracterização da Amostra

De modo a alcançar o contributo pretendido para este estudo foi entrevistada um conjunto de pessoas em um banco afetas a um único departamento de gestão de projetos em Cabo verde, cujo anonimato não permite a divulgação de qualquer tipo de dados sobre a mesma.

Esta é uma amostra não probabilística do tipo intencional e casuística, porque caracteriza-se por possuir grande praticabilidade em casos exploratórios. (Saunders et al.,2009).

O banco que opera em cabo verde foi contactado por escrito, via e-mail, mas na impossibilidade de obter resposta foi feita uma entrevista direta com o administrador do Banco para usar o departamento de gestão de projetos como objeto de estudo.

Para iniciar o estudo, como já tinha sido referido anteriormente, foi necessário fazer a entrevista semiestruturada, onde cada entrevista demorou em média 15-20 minutos.

As informações recolhidas foram gravadas em áudio, o que facilitou depois para a sua transcrição e análise.

A caracterização da amostra encontra-se na Tabela viii, e foi categorizada pelos seguintes tópicos: tempo na equipa, idade, sexo, formação académica, e a equipa afeta.

Tabela vii: Caracterização dos entrevistados

Código do colaborador	Tempo na equipa	Idade	Sexo	Formação académica	Equipa	Avaliação inteligência emocional
C1	1 ano	27	M	Mestre	A	16
C2	2 anos	28	F	Licenciado	A	17
C3	3 anos	33	M	Licenciado	A	18
C4	1 ano	39	F	Licenciado	A	16
C5	3 anos	30	M	Licenciado	B	14
C6	5 anos	32	M	Licenciado	B	15
C7	4 anos	34	M	Licenciado	B	16
C8	6 anos	35	F	Licenciado	B	16
C9	3 anos	41	F	Licenciado	B	18
C10	7 anos	38	F	Mestre	C	14
C11	8 anos	40	F	Mestre	C	12
C12	7 anos	40	F	Mestre	C	14
C13	6 anos	41	F	Mestre	C	15
C14	5 anos	45	F	Mestre	C	12
C15	9 anos	47	M	Pós-graduado	C	14

Podemos dizer que a média de idades se situa em 36 anos, sendo que a pessoa mais velha tem 47 anos e o colaborador mais novo tem 27 anos. O grupo é formado maioritariamente por mulheres (60%).

No que respeita às habilitações literárias, todos são licenciados, dos quais sete concluíram o mestrado e um a pós-graduação.

3.3. Caracterização da Organização

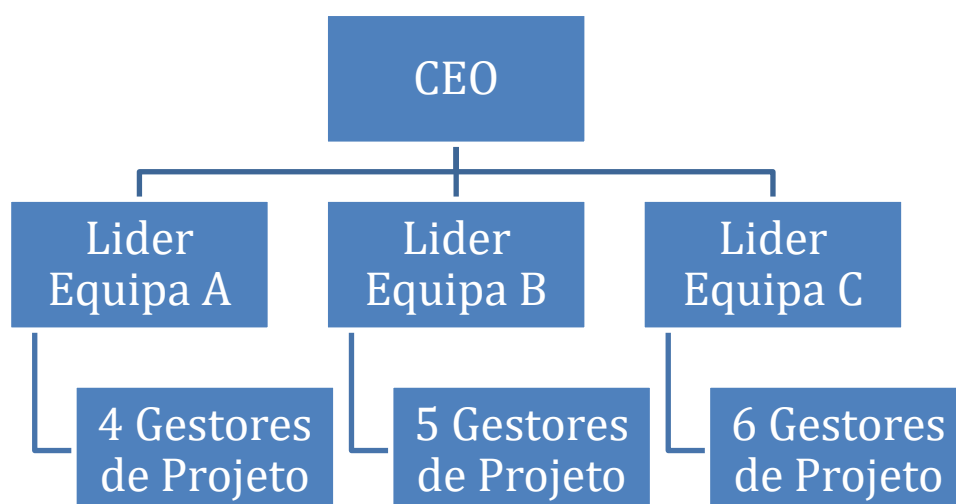
Esta instituição financeira é líder de mercado e está presente no mercado há 25 anos com bastante solidez.

Atualmente na Instituição existe um escritório de projeto, onde os projetos são a sua principal forma de trabalho.

Neste gabinete trabalham com vários projetos transversais ao banco, onde por sua vez auxiliam todos os outros departamentos com os projetos.

O gabinete encontra-se dividido da seguinte forma:

Figura 1: Organigrama Gabinete Gestão de Projeto



4. Análise dos dados e Discussão

4.1. Apresentação e discussão de resultados

Para se realizar a análise das entrevistas, foi feita uma leitura das questões e, seguidamente, fez-se a exploração da informação e definição de categorias, ou seja, fez-se um resumo de cada parágrafo e identificaram-se as palavras-chave. Procedeu-se de seguida a uma análise comparativa das diversas respostas obtidas.

Para iniciar a entrevista, foi feita uma pergunta geral quer aos colaboradores quer aos líderes, sobre a definição de IE.

Dos vários conceitos podemos destacar:

Colaboradores:

"Possivelmente uma pessoa com empatia suficiente para se colocar no lugar dos que estão a sua volta para tomar certos tipos de decisões"

"Capacidade de lidarmos com os nossos sentimentos e com os sentimentos dos outros"

"É a Capacidade do ser humano de aprender a lidar com as principais emoções através de autoconhecimento"

Líderes:

"É o quociente que mede as capacidades de entender, avaliar e gerir emoções. Hoje em dia está expressa em soft skills como capacidade de liderança, habilidade de comunicação, gestão de atritos, etc"

"Capacidade de melhor gerir atitudes/reações em momentos emotivos"

"Reconhecimento e gestão de nós próprios no que toca aos nossos sentimentos, atitudes e também dos outros."

Depois de sintetizar as melhores respostas dos entrevistados, percebe-se que a maioria possui conhecimento de IE e tem noção da sua importância. Os colaboradores definem inteligência emocional como uma interação com uma segunda pessoa e referem-se sempre às emoções. Um dos colaboradores fala sobre a compreensão e a gestão das emoções, já tinha sido referido na RL a importância das emoções nas relações.

Estudos feitos concluíram que, em muitos casos, é um membro de equipa com aptidões para inteligência emocional, não necessariamente o líder, quem tem a capacidade para chamar atenção para os problemas pouco visíveis e, assim, contribuir para a autoconsciência do grupo. (Davies et al. 1998),

Os líderes também mostram bastante conhecimento em relação à inteligência emocional, pois líderes com forte capacidade de autoconsciência estão sintonizados com os sinais internos profundos e sabem como os sentimentos os

afetam e como afetam o seu desempenho profissional. Estão ligados aos seus valores orientadores e conseguem frequentemente intuir a melhor atitude a tomar tendo em consideração a visão global das situações complexas. (Goleman et al. 2001; Goleman 1995)

Para cada questão de investigação formulada no ponto 1.2 deste relatório serão apresentadas seguidamente as evidências dos resultados da pesquisa de acordo com os objetivos estabelecidos:

Questão 1 - Em que medida um líder emocionalmente inteligente apoia o desenvolvimento dos membros de uma equipa de projeto?

Aos colaboradores foi feita a seguinte pergunta: Em que medida o líder da sua equipa o apoia no seu desenvolvimento pessoal e profissional?

Aos líderes foi feita a seguinte pergunta: Em que medida, enquanto líder, apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da sua equipa?

Tabela viii: Resultados referentes a primeira questão: “Em que medida um líder emocionalmente inteligente apoia o desenvolvimento dos membros de uma equipa de projeto?”.

Objetivo		Resultado
Em que medida um líder apoia o desenvolvimento dos membros de uma equipa de projeto	Colaboradores	Da análise dos questionários, os colaboradores da equipa A apontam para motivação e o facto do líder incentivar a realização de formações. Os colaboradores da equipa B afirmam que o líder apoia na medida em que dá sempre feedback e os incentiva no crescimento e conhecimento através da inteligência e experiência profissional. Porém, os colaboradores da equipa C afirmam que há falta de planos de desenvolvimento nesse sector, mas também apontam as habilidades emocionais como ponto para o desenvolvimento.
	Chefias	O líder da equipa A afirma que apoia totalmente a valorização e o desenvolvimento profissional dos RH da equipa. O líder da equipa B realça a importância de aconselhar a equipa acerca da importância da valorização pessoal. Já o líder da equipa C afirma que apoia a equipa sempre que pode, mas nota que não tem sido o suficiente.

Pelas respostas podemos ver que os colaboradores usam a palavra “feedback” e “formações”. O domínio da gestão de relacionamentos inclui as competências de relacionamento, desenvolver as pessoas e dizer a verdade. Quando

desenvolvemos pessoas, fazemos um investimento no crescimento da equipa e no desenvolvimento da organização (Mersino, 2013).

Por sua vez, líderes que apoiam o desenvolvimento dos membros da sua equipa mostram interesse genuíno relativamente as pessoas e compreendem os seus objetivos, forças e fraquezas. Dão atempadamente feedback construtivo e são, por natureza, bons mentores e conselheiros. (Goleman et al. 1995).

Questao2 - Em que medida um líder emocionalmente inteligente é um facilitador do processo comunicacional de uma equipa de projeto?

Aos colaboradores foi feita a seguinte pergunta: Em que medida o líder da sua equipa facilita o processo comunicacional?

Aos líderes foi feita a seguinte pergunta: Em que medida, enquanto líder, facilita o processo comunicacional da sua equipa?

Tabela ix: Resultados da segunda questão “Em que medida um líder emocionalmente inteligente é um facilitador do processo comunicacional de uma equipa de projeto?”.

Objetivo		Resultado
Em que medida um líder EI é um facilitador do processo comunicacional de uma equipa de projeto?	Colaboradores	Os colaboradores da equipa A e da equipa B afirmam que os líderes são pessoas bastante acessíveis e que tem bastante proximidade com eles, o que facilita o processo comunicacional. Referem, igualmente, o facto que sessões de feedback e reuniões diárias ajudam no processo. Porém, os colaboradores da equipa C reclamam que o líder é uma pessoa evasiva, falando mais do que ouve, o que tem sido um entrave a comunicação.
	Chefias	O líder da equipa A mostra bastante conhecimento sobre a definição da comunicação e aponta para a importância de a comunicação ser fluida. O líder da equipa B afirma que agenda tarefas com deadlines e faz reuniões regulares para ficar a par dos acontecimentos da equipa. O líder da equipa C diz que promove a consciência coletiva e realça a importância da comunicação entre a equipa.

De uma forma geral, os colaboradores afirmam que as reuniões diárias e a acessibilidade do líder ajudam no processo comunicacional.

A competência da comunicação para os gestores de projetos passa por incluir a capacidade de entender e administrar o clima emocional da equipa de projeto por intermedio de comunicações (Mersino, 2013). Pois quando existe comunicação e

ligação entre o líder e a equipa, a influência que o líder possui perante os liderados aumenta e se torna mais eficaz. (Assis, 2015).

Questão 3 - De que modo um líder emocionalmente inteligente gere uma situação de conflito no interior da sua equipa de projeto?

Aos colaboradores foi feita a seguinte pergunta: De que modo o líder da sua equipa gere as situações de conflito no interior da sua equipa?

Aos líderes foi feita a seguinte pergunta: De que modo, enquanto líder, gere as situações de conflito no interior da sua equipa?

Tabela x: Resultados da terceira questão “De que modo um líder inteligente gere uma situação de conflito no interior da sua equipa de projeto?”

Objetivo		Resultado
De que modo um líder El gere uma situação de conflitos no interior da sua equipa de projeto?	Colaboradores	Os colaboradores da equipa A apontam para o facto de o líder procurar sempre saber a causa a origem dos conflitos e resolver na origem. Os colaboradores da equipa B afirmam que o líder faz reuniões de equipa e resolve diplomática e individualmente. Porem, os colaboradores da equipa C apontam para o facto de o líder tentar encontrar uma saída, mas sem resolver as causas, embora também faça reuniões para os tentar resolver.
	Chefias	O líder da equipa A afirma que tenta fazer que o conflito seja visto como algo pessoal e tenta fazer exercícios de todos se colocarem uns na posição dos outros. O líder da equipa B afirma que faz sessões em que ouve todos os elementos envolvidos para poder encontrar as soluções. O líder C aponta para o diálogo e a argumentação impessoal e objetiva.

Os colaboradores afirmam que o conflito tem sido resolvido através de reuniões individuais e diplomaticamente. Goleman (2001) aponta para o facto que líderes com inteligência emocional tem capacidade para atrair todas as partes envolvidas, para compreender as várias perspetivas e para encontrar um ideal comum que todos apoiam, pois trazem os conflitos a luz do dia, reconhecem os sentimentos e as opiniões de todas as partes, assim canalizam a energia para um ideal comum.

Questão 4 - Que benefícios percebe para o “trabalho em equipa” quando a equipa de projeto é liderada por um gestor de projeto emocionalmente inteligente?

Aos colaboradores foi feita a seguinte pergunta: No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI (Inteligência Emocional)? E O que faz o seu líder para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?

Aos líderes foi feita a seguinte pergunta: No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI (Emocionalmente Inteligente)? E O que faz para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?

Tabela xi: Resultados da quarta questão “Que benefícios percebe para o “trabalho em equipa” quando a equipa de projeto é liderada por um gestor de projeto emocionalmente inteligente?”. Parte 1

Objetivo		Resultado
Que benefícios percebe para o “trabalho em equipa” quando a equipa é liderada por um GP EI?	Colaboradores	A equipa A afirma que é importante um líder emocionalmente inteligente porque ajuda nas relações interpessoais, conseguem lidar com as diferentes emoções e gerir o stress da equipa. A equipa B afirma que é vantajoso na medida em que se conseguem expressar melhor e sentem-se mais à vontade, o que resulta no bem coletivo. A equipa C afirma que um líder EI consegue gerir bem os conflitos e valorizar o empenho da equipa e lidar com personalidades diferentes.
	Chefias	O líder A aponta para a facilidade de quando se lidera com IE, pois acha que desta maneira consegue o apoio de toda a equipa. O líder B diz que fomenta a qualidade da tarefa e desperta o interesse de todos para os objetivos pretendidos. O líder C acredita que existam imensas vantagens, sobretudo para a fluidez do trabalho.

Tabela xii: Resultados da quarta questão “Que benefícios percebe para o “trabalho em equipa” quando a equipa de projeto é liderada por um gestor de projeto emocionalmente inteligente?”. Parte 2

Objetivo		Resultado
Que benefícios percebe para o “ trabalho em equipa” quando a equipa é liderada por um GP EI?	Colaboradores	Os colaboradores da equipa A falam sobre convívios extralaborais, reuniões semanais, team building e a importância de primar sempre para um bom clima organizacional. A equipa B aponta para o facto de o líder salientar os pontos fortes de cada um e criar um ambiente de trabalho com ajuda mútua. A equipa C diz que o líder é bastante exigente e carece de paciência e tempo. Porém, apontam para o facto de as tarefas serem distribuídas coletivamente.
	Chefias	O líder A diz que cria o espírito de equipa através de confraternizações, o que ajuda os colaboradores a conhecerem-se melhor. O Líder B afirma que faz a divisão de tarefas por forma que todos saibam fazer a mesma coisa e estarem devidamente alinhados em termos de tempo e qualidade de resposta. O Líder da equipa C diz que promove a união dos recursos para o alcance dos objetivos e lista as vantagens consequentes da junção dos esforços.

Os colaboradores apontam para a importância de ter um líder emocionalmente inteligente, na medida em que valorizam a gestão das emoções e o apoio nas relações interpessoais.

Os líderes com autodomínio emocional sabem gerir as suas próprias emoções e os seus impulsos canalizando-as de forma útil, pois líderes com empatia são capazes de se sintonizar com um vasto leque de sinais emocionais, o que permite captar as emoções sentidas, mas não expressas das pessoas e dos grupos (Goleman, 2001). Para saber a perceção dos colaboradores em relação a chefia foi feita a seguinte questão:

Numa escala de 1 a 10 e no seu entender qual o nível de IE do líder da sua equipa? A equipa A avaliou o líder em 7,8 tendo a pontuação variado entre 7 e 9. A equipa B avaliou o seu líder em 7,25, dentro dos mesmos limites da equipa A e a equipa C avaliou o líder em 7,9 também dentro do mesmo intervalo.

A partir do estudo de Anand em 2010, constatou-se que a inteligência emocional está significativamente relacionada com as práticas de liderança das chefias, pois

a inteligência emocional ajuda os líderes na sua forma de gestão e a ser mais eficiente.

Por sua vez, foi questionado aos líderes qual o seu nível de inteligência emocional, sendo que o líder da equipa A respondeu 8, o líder da equipa B respondeu 7 e por fim o líder da equipa C respondeu 7. O que reflete uma percepção do nível de IE idêntica à avaliação feita pelos respetivos colaboradores.

Pelos resultados, podemos comprovar a hipótese de Butler & Chinowsky (2006) que afirma que há uma correlação positiva entre inteligência emocional e liderança, onde as organizações conseguem aprimorar a capacidade de mudar e a oportunidade de manter competitiva.

De acordo com a avaliação da inteligência emocional, feita de acordo com o modelo do Mersino, foram encontrados os seguintes valores:

Tabela xiii: Autoavaliação da inteligência emocional dos colaboradores da equipa A

Equipa A					
Colaboradores	C1	C2	C3	C4	Média
Pontos	14	15	15	13	14,25

Os colaboradores da Equipa A apresentam pontos que os enquadra no segundo intervalo de avaliação do Mersino, que afirmam que são gestores que estão fazendo bem o trabalho, mas que poderiam melhorar em algumas áreas-chave.

Tabela xiv: Resultado Autoavaliação IE Líder A

Equipa A	
Pontos	15

O líder da equipa por sua vez também apresenta o mesmo nível de inteligência emocional da equipa, o que significa que o líder está a fazer bem o seu trabalho, mas que poderia ainda melhorar em algumas áreas. Mersino afirma que o bom da inteligência emocional é que não importa o nível onde se está, porque sempre pode-se melhorar e subir de nível de inteligência emocional.

Tabela xv: Autoavaliação da inteligência emocional dos colaboradores da equipa B

Equipa B						
Colaboradores	C5	C6	C7	C8	C9	Média
Pontos	15	16	16	15	14	15,25

A equipa B apresenta-se no mesmo intervalo que a equipa A, com a diferença que o valor mais baixo é 14, sendo que na equipa A era 13. A avaliação para as duas equipas são as mesmas, portanto requer-se um aperfeiçoamento das técnicas das áreas-chave como forma de melhorar a carreira em gestão de projeto.

Tabela xvi: Resultado Autoavaliação IE Líder B

Equipa B	
Pontos	14

O líder da equipa B também se apresenta no segundo intervalo, o que requer o aperfeiçoamento das suas técnicas de trabalho. O melhor da inteligência emocional é que não importa o começo - quando fizer as melhorias nos seus pontos-chave, o gestor passa automaticamente a gerir os seus projetos de maneira eficaz.

Tabela xvii: Autoavaliação da inteligência emocional dos colaboradores da equipa C4

Equipa C							
Colaboradores	C10	C11	C12	C13	C14	C15	Média
Pontos	13	12	12	15	16	18	15,25

Os Colaboradores da equipa C variam em volta dos 3 intervalos, sendo que dois colaboradores estão no terceiro intervalo, dois no segundo intervalo e por último um colaborador que se encontra no primeiro intervalo, o único a apresentar um nível de inteligência emocional mais alto. O que significa que neste grupo encontramos colaboradores que são competentes em algumas áreas, mas

necessitando melhorar o seu componente de inteligência emocional, assim como encontramos colaboradores que estão a fazer muito bem o seu trabalho e que são a minoria dos gestores de projeto que entende a inteligência emocional no seu todo.

Tabela xviii: Resultado Autoavaliação IE Líder C

Equipa C	
Pontos	13

Por outro lado, encontramos um líder que está no segundo intervalo, apresentando assim um nível de inteligência emocional inferior a um colaborador e sendo apenas superior a um membro da equipa. O líder terá de melhorar algumas áreas para entregar os trabalhos de forma mais consistente e ter uma boa relação com os colaboradores.

5. CONCLUSÕES

Este relatório destinou-se a explorar o impacto de líderes emocionalmente inteligentes dentro de uma instituição financeira em ambiente de projetos.

Mersino (2013) afirma que se tornou capaz de gerir melhor os projetos e liderar pessoas quando reconheceu o valor das emoções e dos relacionamentos no seu local de trabalho.

Dada a complexidade que é gerir pessoas num ambiente de projetos onde as pessoas estão constantemente sob pressão e stress, torna-se importante ter domínios nas áreas da soft skills.

É nesse contexto que foram feitas as entrevistas aos 15 colaboradores e aos 3 líderes respetivamente.

Em relação à primeira questão: “Em que medida um líder emocionalmente inteligente apoia o desenvolvimento dos membros de uma equipa de projeto?”, de acordo com as informações recolhidas, foi notório que os líderes possuem conceitos de inteligência emocional. A partir do *assessment* de Mersino foram classificados como tendo noções de inteligência emocional, mas que ainda assim precisam aprimorar os estudos nesta área para obterem sucesso nas organizações.

Por outro lado, os colaboradores consideraram que têm inteligência emocional e que recebem apoios e incentivos dos seus líderes para o seu desenvolvimento.

Quanto à segunda questão: “Em que medida um líder emocionalmente inteligente é um facilitador do processo comunicacional de uma equipa de projeto?”, pode-se observar que os líderes estão cientes do conceito de comunicação dentro de uma equipa e estão orientados para isso. Os colaboradores afirmam que a forma como os líderes gerem as equipas os ajuda no processo comunicacional, pois sentem-se à vontade. Por sua vez, os líderes mostram-se bastante abertos e próximos das equipas, o que remete para um dos pontos fortes de liderar com inteligência emocional que é a proximidade dos líderes com os colaboradores.

Partindo para a próxima questão: “De que modo um líder emocionalmente inteligente gere uma situação de conflito no interior da sua equipa de projeto?”, a maioria dos colaboradores mostra-se bastante satisfeito com a política usada

pelos líderes. Por sua vez os líderes apresentam características de líderes emocionalmente inteligentes descritas por Goleman.

Por último: “Que benefícios percebe para o “trabalho em equipa” quando a equipa é liderada por um Gestor de projeto emocionalmente inteligente?” verifica-se que a percepção é positiva, pois os colaboradores apontam para a importância de líderes que saibam gerir as emoções e apoiar nas relações interpessoais. Desta maneira conseguimos provar que existe uma influência positiva da inteligência emocional na liderança.

Notou-se ainda que houve diferenças, mediante as percepções dos líderes com os resultados das autoavaliações e também com as percepções dos colaboradores. Os líderes da equipa A e da equipa B, apresentam-se com pontos na inteligência emocional mais baixas do que os colaboradores, o que se pode explicar alguns dos comentários feitos dos colaboradores das equipas, que dizem ter um líder com fraco poder de comunicação e ainda com tempo reduzido para atender as necessidades das equipas, poderemos dizer que estes pontos terão de ser revistos pelos líderes como forma de ponto de partida para melhorias. Ao analisar as equipas, nota-se uma distância maior de inteligência emocional do líder C para os restantes líderes e isso refletiu-se nos resultados, apontando para o facto do líder C ser o líder com menos pontos na inteligência emocional e até menos do que qualquer membro da equipa.

5.1. Contributos da investigação

O presente estudo contribuiu para se aferir da importância da inteligência emocional e do seu impacto na liderança das equipas de projeto no setor financeiro, a qual não tem tido muita atenção por parte dos investigadores. No entanto, os resultados deverão ter em conta eventuais variações. O estudo aplicado a outras realidades, em que a inteligência emocional seja um tema mais desenvolvido pois em instituições financeiras a inteligência emocional não é um tema muito aprofundado, mas por exemplo em áreas da saúde ou da pedagogia onde dão mais ênfase na inteligência emocional, poderíamos encontrar outros resultados.

5.2. Limitações da investigação

Como todos os estudos, este trabalho tem algumas limitações. Uma das grandes barreiras enfrentadas, dada a natureza do trabalho, foi a aceitação por parte do banco em ser o objeto de estudo, na medida em que as informações recolhidas são bastantes sensíveis podendo gerar descontentamento e mau ambiente nas equipas.

O tempo foi também uma limitação, dado o pouco tempo disponibilizado para fazer a investigação, não foi possível seguir com mais profundidade sobre o tema. Por último, uma das limitações foi não ter sido usado um software técnico de análise que permitisse uma maior fiabilidade às respostas procuradas.

5.3. Sugestões de investigação futura

Este estudo apenas procurou avaliar o impacto da liderança emocionalmente inteligente numa equipa de projeto. Uma vez que só se investigou as opiniões dos colaboradores sobre os seus líderes, poderá considerar-se uma outra perspetiva, a dos líderes relativamente aos seus colaboradores sobre o seu nível de inteligência emocional e de que forma poderá afetar o seu desempenho.

Dado que este é um estudo de caso que foi aplicado somente a um departamento de gestão de projetos do banco, sugere-se que o mesmo seja replicado em uma amostra maior e mais representativa quanto à amostra de sujeitos, de modo a obter uma análise comparativa, de maneira que sejam adicionados novas variáveis: demográfico, socioeconómico, político da banca, para averiguar se os resultados se modificam quando as variáveis alteram.

Referências bibliográficas

- Abraham, R. (2005). Emotional intelligence in the workplace: A review and synthesis. In R. Schulze & R.D. Roberts (Eds.), *International handbook of emotional intelligence* (pp. 255–270). Cambridge, MA: Hogrefe & Huber.
- Andersen, E. S. & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organizations. *International journal of Project Management* 2, 457-461.
- Anderson, J. A. (2009). When a servant-leader comes knocking. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 30, n. 1, pp. 4-15.
- Assis, V. M. de (2015). Liderando com inteligência: A importância da inteligência emocional no exercício da liderança, p. 10.
- Brookes, N. & Clark, R. (2009). Using models to improve project Management Practice. In POMS 20th Annual conference.
- Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual, Toronto, Canada: Multi systems Inc.
- Bar-on, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient ineventory, In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds): *Handbook of emotional intelligence* (pp.363-388). San francisco: Jossey- Bass.
- Bar-On, R. & Parker, J. (2002). Manual de Inteligência Emocional. Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho. Porto Alegre: Artmed.
- Bar-On, R. (2005). The Bar-On Modelo of Emotional – Social Intelligence (ESI), In P. Fernandez-Berrocal; N. Extremera, special issue on Emotional Intelligence, *Psicothema*, 17.

- Boyett, J. H. (1999). O guia dos gurus: Os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- Bueno, J.M.H & Primi, R. (2003). Inteligência Emocional: Um Estudo de Validade sobre a Capacidade de Perceber Emoções. São Paulo: Psicologia: Reflexão e Crítica.
- Brandão, C. F. (2001). A teoria dos processos de civilização e o controle das emoções. Revista conexões. Campinas, vol.1, no6, pp.97-111.
- Boyatzis, R. E.; Stubbs, C. E.; Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. Academy of Management Learning and Education. 1(2), 150-162.
- Boyet, J. & Boyet, J. (1999). O guia dos gurus – Os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- Carvalho, M.; Rabechini Jr., R.; Pessoa, M.; Laurindo F. (2005). Equivalência e completeza: Análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. Universidade de São Paulo, v. 40, n. 3.
- Carvalho, M. M & Rabechini Jr, R. (2003). Uma análise comparativa dos modelos de maturidade em gestão de projetos. Anais do X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC2003). México.
- Cooke-Davies, T. J. & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models, *International Journal of Project Management*, 21(6), pp. 471–478.
- Crawford, J. K. (2006). The project management maturity model. *Information Systems Management*, v. 23, n. 4, p. 50–58.

- Davies, M.; Stankov, L.; Roberts, R.D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989– 1015.
- Disnmore, P. C. (1999). Winning in Business with Enterprise Project Management. Project Management Institute South Africa.
- Farling, M. L.; Stone, A. G.; Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 6(1-2), pp. 49-72.
- Grant, K. & Pennypacker, J. (2006). Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 53, n. 1, p. 59-68.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter More than IQ. New York: Bantam Books.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2001). Primal Leadership – The hidden driver of great performance, Harvard Business Review.
- Goleman, D. (1995). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol.22 nº 2, pp.201-210.
- Gil, A. C. (2007). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Herszon, F. L. (2004). Como medir o nível de maturidade em GP de uma empresa. IV Seminário Internacional Maturidade em Gerenciamento de Projetos. São Paulo.

- Humphreys, J. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: a historical investigation, *Management Decision*, Vol. 43, N. 10, pp. 1410-31.
- Kerzner, H. R. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. John Wiley & Sons.
- Kirkpatrick, D. L. (1985). *How to manage change effectively: Approaches, methods, and case examples*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D.; Caruso, D. R.; Salovey, P. (2000a). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.
- Mayer, J. D.; Caruso, D. R.; Salovey, P. (2000b). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in workplace*. (pp. 92-117) San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence, Imagination, cognition and Personality, 9 (3), 184-211).
- Messner, M., (2009), Discriminate analysis gender public Scholl principal servant leadership differences, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, Iss 8, pp. 722-736.
- Mersino, A. (2013) *Emotional Intelligence Project Managers.: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results Back to Product Details Emotional Intelligence for project Managers*. 2end ed. New York, NY: AMACO.
- PMI, (2003). *Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Maryland: Project Management Institute.

- Prado, D (2014). Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 3ª ed. Belo-Horizonte. Falconi.
- Russel, R. & Stone, A., (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23(3/4), 145-157.
- Rabechini Jr., R. & Pessoa, M. S. P. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. vol.15, n o .1, p.34-43.
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students, 5ªed, Edinburg Gate: Prentice Hall.
- SEI. (2001) Capability Maturity Model Integration for Systems Engineering, Software Engineering, and Integrated Product and Process .
- Development (CMMI-E/SW/IPPD), version 1.1. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon.
- Salovey, P. & Caruso, D., (2007). Liderança com inteligência emocional: Liderando e administrando com competência e eficácia, M. Books, São Paulo.
- Trice, H. & Beyer, J. (1991). Cultural Leadership in organizations. *Organization Science*, Hanover, MD, v.2, n.2, p.149-169.
- Turner, R.; Ledwith A.; Kelly, J. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 8, p. 744–755.
- Wong, P., (2003). An oponent-process model of servant leadership and a typology of leadership styles, artigo apresentado em Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.

Zaguir, N. A. and Martins, M. R. (2007). Revisão Crítica Do Opm3 : Um Estudo De Redundâncias Opm3 Critical Review : a Study Toward Redundancy', *Revista Gestão Industrial*, pp. 75–86.

Yin, R. (2001). Estudo de Caso: planejamento e método. 2. Ed. Porto Alegre.Bookman

ANEXOS

1.1. Respostas extraídas das entrevistas aos colaboradores e aos líderes

Tabela xix: Género dos colaboradores

	Equipa A	Equipa B	Equipa C
Género sexual		3	
	2 Masculino	Masculino	5 Feminino
	2 Feminino	3 Feminino	1 Feminino

Tabela xx: Faixa etária dos colaboradores

	Equipa A	Equipa B	Equipa C
Idades	27,28,33,39	30,32,34,35,41	38,40,40,41,45,47

Tabela xxi: Antiguidade na empresa dos colaboradores

	Equipa A	Equipa B	Equipa C
Média de idades na Empresa	1 ano	3 anos	7 anos
	2 anos e 4 meses	5 anos	8 anos
	3 anos	4 anos	7 anos
	1 ano e 6 meses	6 anos	6 anos
	-	3 anos	5 anos
	-	-	9 anos

Tabela xxii: Formação académica dos colaboradores

	Equipa A	Equipa B	Equipa C
Habilitações literárias	3 Licenciados	5 Licenciados	5 Mestres
	1 Mestre	-	1 Pós-graduado

Tabela xxiii: Caracterização dos Líderes

	Líder Equipa A	Líder equipa B	Líder equipa C
Género Sexual	Feminino	Feminino	Masculino
Idades	35 anos	41 anos	44 anos
Tempo na empresa	8 anos	12 anos	14 anos
Habilitação literária	Mestre	Mestre	Licenciado

Tabela xxiv: Respostas dos colaboradores sobre a IE e o nível de IE dos líderes

1. No seu entender o que é IE?		Nível de IE do Líder
EQUIPA A	"É teres a capacidade de gerir e lidar com as tuas emoções"	8
	"É o bem-estar emocional do colaborador"	7
	"Possivelmente uma pessoa com empatia suficiente para se colocar no lugar dos que estão a sua volta para tomar certos tipos de decisões"	8
	"Capacidade de compreender e gerir emoções"	7
	"Capacidade de compreender e de gerir as emoções"	
Equipa B	"Capacidade de lidarmos com os nossos sentimentos e com os sentimentos dos outros"	7
		9
	"Capacidade de se perceber e perceber os demais com grande adaptabilidade e empatia"	8
	"É a forma como conseguimos lidar com os nossos sentimentos e os dos outros"	7
	"Capacidade de gerir relações interpessoais"	7
EQUIPA C	"Soft skill.É Ser capaz de lidar emocionalmente em certas situações"	9
	"É a capacidade que alguém tem de conhecer a si próprio, compreender os seus sentimentos e os dos outros. É ter empatia emocional para com os outros"	9
	"Um sentimento que controla as nossas ações"	7
	"É a Capacidade do ser humano de aprender a lidar com as principais emoções através de autoconhecimento"	8
	"É a forma como lidamos com o nosso lado emocional e a realidade"	7
	"É a capacidade de saber lidar com as emoções e sentimentos"	8

Tabela xxv: Respostas dos colaboradores: “Em que medida o líder da sua equipa o apoia no seu desenvolvimento pessoal e profissional?”

3-Em que medida o líder da sua equipa o apoia no seu desenvolvimento pessoal e profissional?	
EQUIPA A	<p>"Motiva-me a aprender e a desenvolver e melhorar cada vez as minhas capacidades"</p> <p>"Esta sempre presente e disposto a ajudar em tudo aquilo que pode"</p> <p>"O líder incentiva à realização de formações em diversas áreas de interesse pessoal e profissional"</p> <p>"É bastante compreensivo é motivador"</p> <p>"Estimulando a minha autonomia, transmitindo-me confiança e apoio"</p>
EQUIPA B	<p>"Feedback"</p> <p>"Ensinando-nos novas tarefas, incentivando o nosso crescimento e conhecimento"</p> <p>"Através da sua inteligência e conhecimento e experiência profissional"</p> <p>"Aconselhamento e formações"</p>
EQUIPA C	<p>"Este setor carece no seu todo de um plano de desenvolvimento, precisaria de um estímulo maior"</p> <p>"A nível pessoal não se aplica porque sou Auto motivada e corro atras da minha realização pessoal"</p> <p>"Através das habilidades emocionais"</p> <p>"Estimulando o lado competitivo"</p> <p>"É bastante sincero, cobrando sempre e exigindo mais de nós cada dia"</p> <p>"Estando sempre disponível"</p>

Tabela xxvi: Respostas dos colaboradores: “Em que medida o líder da sua equipa facilita o processo comunicacional?”

3-Em que medida o líder da sua equipa facilita o processo comunicacional?	
EQUIPA A	<p>"Sempre aberto para qualquer conversa e deixa nos confortável para fazer o mesmo"</p> <p>"O líder mantém uma relação de proximidade com a equipa, que facilita a comunicação"</p> <p>"É uma pessoa bastante acessível sem perder credibilidade"</p> <p>"Com sessões de Feedbacks"</p> <p>"Através de reuniões individuais e de equipa"</p>
EQUIPA B	<p>"Reunião semanal com os trabalhadores"</p> <p>"Tem alguma dificuldade de comunicação, no entanto incentiva a equipa a comunicar entre si, tanto para partilhar novas ideias como algumas preocupações"</p> <p>"Dá feedback construtivo sobre o trabalho, e ajuda a melhorar o que esta errado"</p> <p>"Na medida em que ouve sempre e depois da sua opinião ajudando na resolução"</p>
EQUIPA C	<p>"Facilita quando ouve a equipa mais do que fala"</p> <p>"Tenta facilitar, mas nota-se muita dificuldade por ser uma pessoa muito ocupada"</p> <p>"O processo comunicacional é débil e carece de sinceridade e abertura, por forma a transpor as intenções"</p> <p>"Uma pessoa bastante aberta, mas por vezes muito evasivo o que dificulta na comunicação "</p> <p>"Não vejo muitas vezes o esforço para a comunicação"</p> <p>"A comunicação não flui por vezes, por causa da escassez de tempo"</p>

Tabela xxvii: Respostas dos colaboradores: “De que modo o líder da sua equipa gere as situações de conflito no interior da sua equipa?”

5-De que modo o líder da sua equipa gere as situações de conflito no interior da sua equipa?	
EQUIPA A	<p>"Procura saber primeiramente o que esteve na raiz do conflito, ouve as partes envolvidas e só depois vê qual o que fazer"</p> <p>"Ainda não presenciei conflitos na equipa"</p> <p>"Tenta gerir os conflitos através do diálogo, embora em alguns casos não dê o devido valor aos mesmos"</p> <p>"Gere de forma calma e sensata"</p> <p>"Comunicação e transparência"</p>
EQUIBA B	<p>"Diplomaticamente e individualmente"</p> <p>"Reuniões de Equipa, esclarecendo o problema é como pode ser resolvido"</p> <p>"Convocando reuniões de equipa e escutando cada um de nós, a nossas opiniões e pontos de vista"</p> <p>"Participa do quotidiano para perceber as causas dos problemas"</p>
EQUIPA C	<p>"Esforça para encontrar uma saída, mas não resolucioando as causas"</p> <p>"Organizado, frio calculista"</p> <p>"Conversa com o pessoal separadamente"</p> <p>"Pouco eficaz, devia ter uma melhor gestão de conflitos, é inexistente a dita "negociação""</p> <p>"Tenta equilibrar os dois lados, ouvindo, mas por veze não é imparcial"</p> <p>"Convoca reuniões individuais"</p>

Tabela xxviii: Respostas dos colaboradores: “No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI (Inteligência Emocional)?”

6-No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI (Inteligência Emocional)?	
EQUIPA A	<p>"Motivação"</p> <p>"É muito importante porque numa equipa terás que saber lidar e motivar pessoas com personalidades diferentes e motivá-las tendo em conta cada particularidade. Também é importante alguém que saiba quando deve usar do seu lado racional ao invés o emocional"</p> <p>"Por exemplo, boas relações interpessoais"</p> <p>"Torna-o uma pessoa mais humana e que não resolve questões do trabalho de maneira muito rigoroso"</p> <p>"É muito importante um líder ser capaz de lidar com as suas emoções e também com as dos membros da sua equipa, pois em casos de stress, há que saber lidar com a pressão e entender como a equipa consegue gerir as emoções nessas alturas"</p>
EQUIBA B	<p>"Tem no sentido do grupo se entender melhor, os colegas serem mais compreensivos uns com os outros e se encorajarem mutuamente"</p> <p>"Permite que a equipe se sinta à vontade para se expressar permitindo trabalhar para melhores resultados"</p> <p>"É uma mais valia sem dúvida ter uma pessoa que consiga lidar e entender da melhor forma os seus colegas e trabalhadores"</p> <p>"Melhor rendimento coletivo, melhor ambiente de trabalho e melhor prestação de serviços"</p>
EQUIPA C	<p>"Capacidade de lidar com personalidades diferentes"</p> <p>"Tem toda vantagem possível! Um líder com empatia e inteligência emocional ajuda a formar profissionais seguros e motivados"</p> <p>"Uma maior capacidade de gerir bem os conflitos e assegurar a estabilidade do grupo"</p> <p>"Fomenta o espírito de interajuda"</p> <p>"Valoriza o empenho e a dedicação"</p> <p>"Conseguir delegar melhor as tarefas, sendo humano e não exigindo mais do que o humanamente possível"</p>

Tabela xxix: Respostas dos colaboradores: “O que faz o seu líder para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?”

7-O que faz o seu líder para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?	
EQUIPA A	<p>"Desafios, formações"</p> <p>"Prima por um clima organizacional saudável, é um bom ouvinte, porém, sabe filtrar"</p> <p>"Meetings todas as semanas para perceber quais são os desafios e objetivos da equipa"</p> <p>"Promove convívios extralaborais, luta por melhores condições de trabalho, justo nas decisões, dá o exemplo"</p> <p>"<i>Team building</i>"</p>
EQUIBA B	<p>"Salienta a vantagem do trabalho em equipa com <i>algum team buildings</i>. Salienta também os pontos fortes de cada membro da equipa, reforçando a vantagem de unir esforços para um melhor resultado"</p> <p>"Cria um ambiente de trabalho de entreajuda com bastante comunicação"</p> <p>"Team Building, 1 to 1 reuniões"</p> <p>"Dividindo e distribuindo as tarefas de forma a que todos contribuam para um mesmo objetivo definido"</p>
EQUIPA C	<p>"É bastante exigente, mas carece de paciência e tempo para pôr em prática determinados conceitos"</p> <p>"Exercícios de Equipa"</p> <p>"Já somos uma equipa em si trabalhamos todos os dias de forma a ajudar uns aos outros a alcançar o objetivo"</p> <p>"Mostra que se trabalharmos em equipa todos saem a ganhar"</p> <p>"Distribui tarefas coletivas"</p> <p>"Neste momento não faz nada"</p>

Tabela xxx: Respostas dos Líderes sobre a definição de inteligência emocional, e o nível de inteligência emocional.

No seu entender, o que é IE (Inteligência Emocional)?		Qual o seu nível de inteligência emocional
Líder Equipa A	É o quociente que mede as capacidades de entender, avaliar e gerir emoções. Hoje em dia está expressa em soft skills como capacidade de liderança, habilidade de comunicação, gestão de atritos, etc.	8
Líder Equipa B	Capacidade de melhor gerir atitudes/reações em momentos emotivos	7
Líder Equipa C	Reconhecimento e gestão de nós próprios no que toca aos nossos sentimentos, atitudes e também dos outros.	7

Tabela xxxi: Respostas dos Líderes sobre o nível de IE segundo perceção dos colaboradores.

Numa escala de 1 a 10, qual o nível de IE que os membros da sua equipa acham que tem	
Líder Equipa A	8
Líder Equipa B	7
Líder Equipa C	6"Diria 6, por ser uma equipa nova e ainda não ter demonstrado o meu lado emocional"

Tabela xxxii: Respostas dos Líderes: “Em que medida, enquanto líder apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da sua equipa?”

	Em que medida, enquanto líder apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da sua equipa?
Líder Equipa A	"Apoio totalmente a valorização e desenvolvimento profissional dos RH da minha equipa"
Líder Equipa B	"Constantemente dando conselhos acerca da importância de nos sentir realizados no que diz respeito aos objetivos que traçamos na nossa vida"
Líder Equipa C	"Dando o meu maior apoio quando precisam, sendo que sinto que precisam de mais tempo comigo"

Tabela xxxiii: Respostas dos Líderes: “Em que medida, enquanto líder, facilita o processo comunicacional da sua equipa?”

	Em que medida, enquanto líder, facilita o processo comunicacional da sua equipa?
Líder Equipa A	"A comunicação dentro da equipa tem de ser aberta e fluida. Todos os membros da equipa têm de estar a par dos assuntos relevantes e para tal reuniões semanais são organizadas onde todos têm a oportunidade de expor problemas, ajudar a resolvê-los e opinar. De acordo com a minha experiência, o espírito de equipa melhora quando os membros se conhecem minimamente, pelo que isso também é incentivado através de almoços e jantares de equipa"
Líder Equipa B	"Agendar tarefas com deadlines. Fazer encontros regulares ou extraordinários para ponto situação"
Líder Equipa C	"Promovendo a consciência coletiva e realçando a comunicação entre as partes como ferramenta fundamental do funcionamento de um todo"

Tabela xxxiv: Respostas dos Líderes: “De que modo, enquanto líder, gere as situações de conflito no interior da sua equipa?”

	De que modo, enquanto líder, gere as situações de conflito no interior da sua equipa?
Líder Equipa A	"Tento que o conflito não seja visto como algo pessoal, mas sim como uma discordância que pode dever-se a terem diferentes entendimentos do assunto. A diversidade, de qualquer género, deve ser incentivada e percebida como tal. Todos têm direito a sua opinião e o respeito à opinião dos outros é fundamental para o bom ambiente dentro da equipa. Também peço sempre que tentem fazer o exercício de colocarem na posição uns dos outros"
Líder Equipa B	"Auscultações de cada elemento envolvido para melhor enquadramento da situação, por forma a encontrar soluções para promover o entendimento"
Líder Equipa C	"Promovendo o diálogo e a argumentação impessoal e objetiva (com foco em objetivos coletivos e não individuais)"

Tabela xxxv: Respostas dos Líderes: “No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI?”

	No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI?
Líder Equipa A	"Faz toda a diferença. Um líder com elevado QE, consegue liderar no verdadeiro sentido da palavra, e normalmente terá menos dificuldades em conseguir o apoio dos membros da sua equipa, não por imposição, mas sim por entendimento/cumplicidade/carisma"
Líder Equipa B	"Fomenta a qualidade da tarefa, desperta interesse de todos nos objetivos pretendidos, fomenta a competitividade saudável entre os elementos"
Líder Equipa C	"Imensas. Sobretudo a fluidez do trabalho, como consequência da sua capacidade de compreensão e gestão dos integrantes"

Tabela xxxvi: Respostas dos Líderes: “O que faz para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?”

	O que faz para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?
Líder Equipa A	"Criar o espírito de equipa através de confraternizações fora do ambiente de trabalho, que ajuda a conhecerem-se melhor e a criar uma relação de entreajuda"
Líder Equipa B	"Consulta e partilha coletiva dos pedidos e objetivos da área, partição de tarefas por forma que todos saibam fazer a mesma coisa, estarem devidamente alinhados em termos de tempos e qualidade de resposta"
Líder Equipa C	"Primeiramente, promovo a união dos recursos como fator fundamental para o alcance dos objetivos institucionais. E, de seguida, listo-lhes as vantagens pessoais consequentes da junção de esforços"

1.2. Guião da Entrevista

Guião Orientador para Questionário aos Colaboradores e Chefias da Direção do Gabinete de gestão de projetos

Enquadramento do questionário: Estudo de caso exploratório de natureza qualitativa.

Este questionário tem como objetivo perceber o impacto da liderança emocionalmente inteligente dos colaboradores deste departamento.

Procura responder a 4 perguntas de investigação:

1. Em que medida um líder emocionalmente inteligente apoia o desenvolvimento dos membros de uma equipa de projeto?
2. Em que medida um líder emocionalmente inteligente é um facilitador do processo comunicacional de uma equipa de projeto?
3. De que modo um líder emocionalmente inteligente gere uma situação de conflito no interior da sua equipa de projeto?
4. Que benefícios percebe para o “trabalho em equipa” quando a equipa é liderada por um Gestor de projeto emocionalmente inteligente?

Entrevistados: Gestores de Projetos
Meio de comunicação: Questionário a preencher
Tempo médio despendido: 20 minutos

Caracterização do entrevistado:

- 1.1-Função
- 1.2-Anos de serviço
- 1.3-Formacao académica
- 1.4-Sexo
- 1.5-Categoria profissional

**Objetivos específicos para:
A chefia**

Questões previas:

- 1. No seu entender, o que é IE?
- 2. Numa escala de 1 a 10, qual o seu nível de IE?
- 3. Numa escala de 1 a 10, qual o nível de IE que os membros da sua equipa acham que tem?

Questões relacionadas com as QI?s diretamente:

- 4. Em que medida, enquanto líder, apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da sua equipa?
- 5. Em que medida, enquanto líder, facilita o processo comunicacional da sua equipa?
- 6. De que modo, enquanto líder, gere as situações de conflito no interior da sua equipa?
- 7. No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI?
- 8. O que faz para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?

Colaboradores

Questões previas:

- 1. No seu entender, o que é IE?
- 2. Numa escala de 1 a 10 e no seu entender, qual o nível de IE do líder da sua equipa?

Questões relacionadas com as QI?s diretamente:

- 3. Em que medida o líder da sua equipa o apoia no seu desenvolvimento pessoal e profissional?
- 4. Em que medida o líder da sua equipa facilita o processo comunicacional?

5. De que modo o líder da sua equipa gere as situações de conflito no interior da sua equipa?
6. No seu entender, que vantagens tem para o “trabalho em equipa” um líder EI?
7. O que faz o seu líder para motivar e apoiar os seus colaboradores a “trabalhar em equipa”?

Inteligência Emocional-Mini avaliação	SIM	NÃO
1-Sente que devia ficar mais entusiasmado com um evento do que normalmente fica?		
2-Nota que não chora em situações em que acha que normalmente outras pessoas chorariam?		
3-Pode-se orgulhar em nunca ficar zangado?		
4-Alguma vez referiram-se a si como não tendo consideração em relação aos sentimentos dos outros, insensível ou pouco amável?		
5-Fica frequentemente surpreendido com a diferença entre as suas expectativas sobre as pessoas e o que elas realmente são?		
6-Sente que os problemas que as pessoas têm é, em grande medida culpa delas?		
7-Sente dificuldade em trabalhar com pessoas que tenham um percurso de vida diferente do seu?		
8-Fica chateado ou com dificuldade em concentrar-se o seu companheiro/a ou um membro da sua equipa está com algum problema/desconcertado/chateado?		
9-Costuma descarregar no seu companheiro/a, filhos ou na sua equipa de projeto, devido a críticas ou circunstâncias aparentemente inócuas/inofensivas?		
10-Os seus amigos mais próximos ou companheiro/a diriam que tens problemas em controlar as suas emoções?		
11-Faz piadas ou usa sarcasmo, frequentemente?		
12-Costuma sair de rompante de reuniões, enviar e-mails ofensivos ou bater com a porta à saída?		
13-As suas relações com a sua equipa de projeto, os gestores/managers e os responsáveis/patrocinadores/donos do projeto, são superficiais e limitadas ao trabalho que tem em mãos?		
14-Acha que tem conflitos com pessoas específicas constantemente?		
15-Sente-se uma vítima ou alguém que diz sim quando quer dizer não?		
16-As pessoas saem das suas equipas de projeto por causa de si?		
17-Sente dificuldade em comunicar-se?		

18-Fica surpreso se a Sua equipa não entende os Seus objetivos para um projeto?		
19-Encontra conflito em projetos que nunca parecem ser resolvidos?		
20-Quer fazer melhor em assertar o seu carisma ou a sua presença como um líder?		